土地利用型農業企業化經營的理念與作法

黃傳欽
國立嘉義農專農場管理科副教授

摘　要

現階段台灣農業經營飽受內外環境壓力的衝擊，面臨前所未有的困境，未來為因應市場需求與國際競爭，除了農場經營者採用企業化經營之方式外，尚需透過農業生產組織的經營型態，使兩者相輔相成，相得益彰。亦即在目前農地零細、分散，農場規模小的農業生產環境下，透過地區性的生產組織，以組成包含該地區的所有農民，結合組織本身的資源優勢與管理技能，從事具有潛在需求、競爭者少的領域去發展，利用市場區隔差異化策略，發展具地區特色的農產品，減少外來競爭，並經由時間、經驗、技術的累積，保持組織競爭優勢，為台灣農業經營開創一個新的境界。

前　言

傳統的農場經營型態是一種自給自足的經營方式，農場上生產的農產品是供自己家庭消費，如果有剩餘，才送到市場出售。亦即以前從事農業生產時，是先看自己家裏需要什麼，就生產什麼。所以一個農家從事生產的業務可能有很多種，如水稻、各種蔬菜、水果、家禽、豬等等，由於生產的產品種類很多，因此產量不會太多，而且品質也不會太好。雖然生產方面很複雜，但是消費卻很簡單，也比較容易滿足。即生產什麼就消費什麼，對品質不會有太多的要求。

隨著經濟發展，產業結構的轉變，生產分工專業的結果，專業生產農家也可藉由交換方式，獲取所需。換言之，順應時代潮流的專業化農場生產，並不是為了自家消費，而是為了送到市場銷售，透過市場交易換取自家消費所需要的，亦即經營農場的目的，是為了賺取最多的錢，賺最大而滿意的利潤，來提高農家的生活水準。基於此農場實為企業的一種，因一般對企業定義為「以營利為目的，負擔風險，所經營的事業」，而農場在追求利潤的過程中所擔負的風險（有價格風險、產量風險、經營風險等）比工商業有過之而無不及，故農場經

營更要如同企業一樣，引進創新之管理理念，追求利潤、提昇效率、品質、擔負風險的經營方式，才能開展出台灣農業經營調整之路。

企業化經營的理念

過去在生產者導向觀念下，藉由政策保護，農民認爲提高產量可以增加收益。並且大部份農場經營都是等待農業推廣人員來推動才被動地去生產，或者看到別的農民經營某些產品賺了錢，再一窩蜂盲目去生產，最後因產量暴增，產品價格大幅下跌，使得農民血本無歸。

因此，欲突破現今台灣農業經營困境，除了有力的政策配合外，個別農場經營者本身應採用企業化經營方式，引入創新理念，來達成追求最大利潤與效率的農場經營目標，則未來農業更能持續發展。

上述有關「企業化經營」的意義，本文搜集到有關學者專家之定義如下：

(一)陳定國先生(1976)指出：事業機構使用現代化整體經營管理之觀念、原則與技術，制定理智化的決策，協調及運用事業機構之資源，而有效追求事業合理目標的經營方式，但此定義較偏向以工商業爲對象。

(二)薛玲女士(1988)指出：農場企業化經營係具有高度推動力，能充分運用有限資源，而不斷增加生產力之經營體制，並能達成：

1.農場耕作技術與效率之持續增進。

2.農場產品種類適時調整，藉以反應市場需求及生產成本之配適。

3.土地品質、勞動能力及資本運用方式、性質，均在穩定中改進。

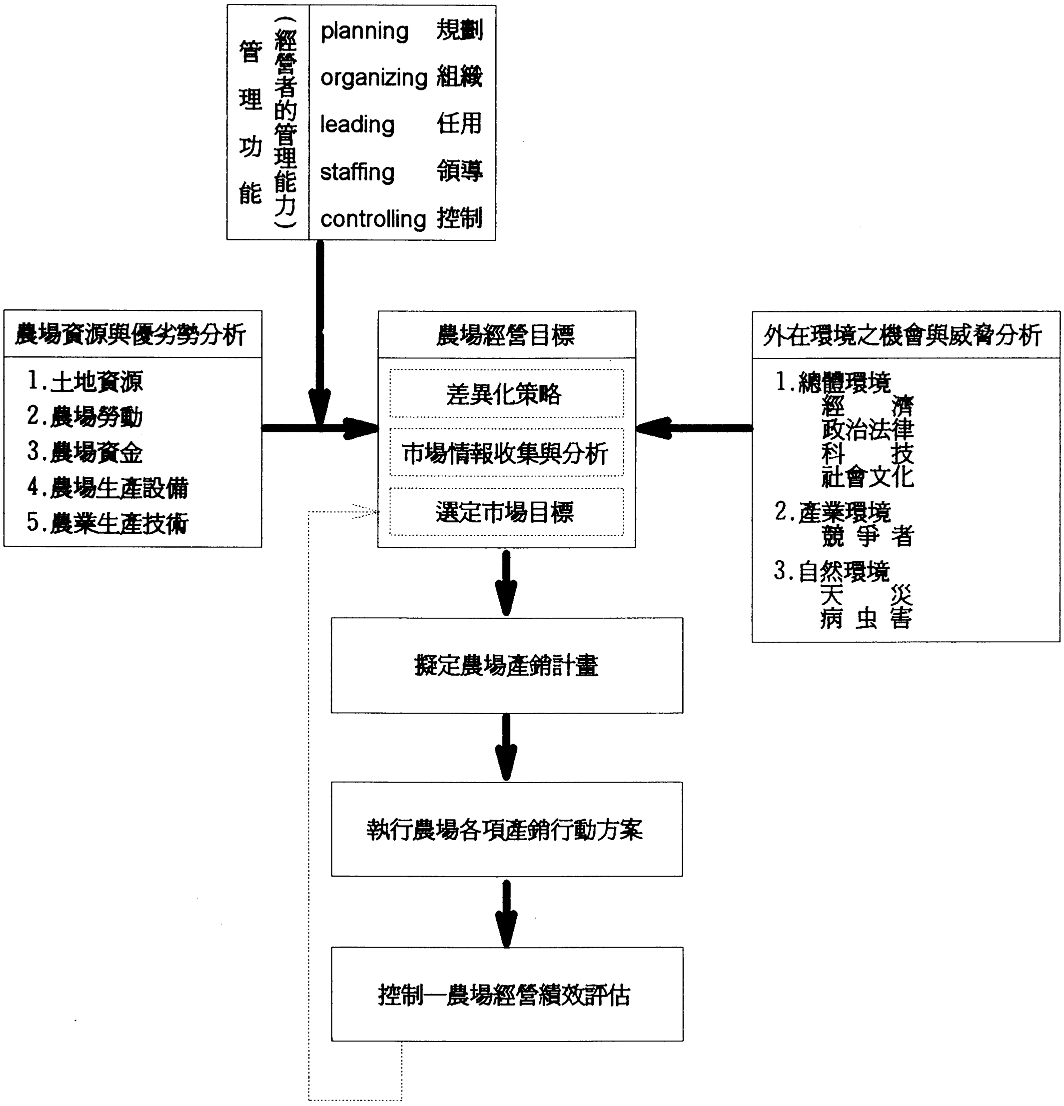
4.土地、勞力、資本之配合比率，精確調配，藉以反應人力成長率，就業機會及農耕技術之改變。

5.經由有關農政、農研機構之輔導，繼續發展，引入新科技，以適應其新功能、新需要。

(三)羅明哲先生(1991)提出，農場企業化經營，係指農場業務按經濟原則計劃、控制，利用新式管理方法計算生產成本及利潤，使農場經營如同一般企業之經營方式。此內容以農場爲對象，較切合目前農業經營需要。

(四)江榮吉先生(1995)提出，農業經營企業化就是以資本與技術密集的方式來進行農產品產銷工作，並以現代企業經營管理的方法來達成賺取最大利潤之目的。

本文所提出農場企業化經營之架構如圖一所示。



圖一：農場企業化經營之架構

亦即，農場經營者要熟悉農場上的資源、特色，並瞭解外在環境趨勢演變，透過管理功能（經營者的管理能力），以決定農場經營的目標，採用市場區隔方式的差異化策略，透過

市場情報搜集與分析，而選擇目標市場，即農場生產業務之組合。然後擬定農場產銷計劃，與執行農場各項產銷行動方案，最後透過農場經營績效評估加以控制，並把此訊息傳回農場經營者，做為下次選定目標市場的參考。詳細說明如下：

(一)農場資源與優劣勢分析

從事生產時，經營者首先要擁有各項農場生產資源，茲就各項資源特性分述如下：

1.土地資源：

(1)土壤

對農場的土壤性質、組織、深度、反應、有機質之含量、灌溉排水能力等，均應有深入了解，因土壤性質不同，其適合種植作物的種類也不同。

(2)地形

所謂地形，乃指土地之等高線或坡度，即農場是否為丘陵地抑平地，此會影響農業機械化操作及土壤沖刷程度，進一步會左右作物之選擇。

(3)氣候

由於氣候不同，所能生產的作物種類也不同，一般而言，氣候因素是指雨量、濕度、溫度及生長季節等。這些都會影響到作物之生長與選擇。

2.農場勞動

農場勞動之主要來源為經營者本身、家工及雇工，過去農場的動力主要靠人力與畜力，農業機械少，但隨著經濟不斷成長，農業勞動力不斷外移，工資不斷上漲，因此要瞭解自家農場能供應多少勞動？是否需要雇工？尤其農忙期時，應事先調配。

3.農場資金

從事農場經營投入生產時，需要購入各項農用資材，而待產品出售始有現金流入，此需一段時間，因此對於資金的需求更為殷切，不但需要流動資金，且需要固定投資，故應瞭解農場本身的財力狀況，以及可以融通資金之方式。

4.農場生產設備

農場上所需要的生產設備，通常視經營者選擇經營不同作物而有差異，有些生產業務較易機械化，因此要擁有機械時就需投入較多固定投資，有些則較不易機械化。

5.農業生產技術

欲從事某項生產之業務，農場經營者就必須具備生產該產品之技術，諸如育種、病蟲害的防治、化學肥料的貯藏與適時使用，乃至於採收等等技術均需有所了解與精通。

(二)外在環境之機會與威脅分析

1.總體環境

近年來國內社會環境變革的腳步加快，全新的事物層出不窮，而農場是整個社會系統中的一個小單位，存在於總體環境中，受經濟、政治法律、社會文化、科技環境變動之限制與影響，因此農場經營企業化第一步需在面對一連串變動之衝擊前，宜掌握變遷之契機，以制敵機先。即所謂知己知彼，百戰百勝。以適應環境的變化，求更進一步成長。

(1)經濟環境方面：

(ｉ)經濟自由化、貿易國際化前提下，國內農產品遭遇國外進口之衝擊。

(ⅱ)國民所得持續增加，此將可擴大國內農產品市場及產品品質之提升。

(iii)政府的法規、制度與政策：如政府未來對於稻米所採取之水旱田輪作或直接給付政策，會影響農民選擇作物生長。

(2)政治法律環境方面

(ｉ)消費者意識抬頭，對農產品之衛生、安全逐漸重視。

(ⅱ)環境保護意識高漲，農場之污染或因生產所造成之社會成本如地層下陷，需計入農業生產成本內。

(3)科技環境方面

(ｉ)組織培養技術之發展，使洋蘭大量繁殖，消費者受益。

(ⅱ)遺傳工程科技之進步，改善農產品之育種，提升品質水準。

(iii)病蟲害防治技術的改進，如昆蟲費洛蒙的應用，減少生產損害。

(iv)水耕蔬菜之生產研究，克服了自然因素對生產之限制。

(ｖ)電腦科技之發展，帶動了農產品市場情報傳遞之速度與正確性，並透過電傳視訊縮短資訊訊息的時間差距。

(4)社會文化環境方面

(ｉ)糧食消費結構轉變，由澱粉類之需求轉為高蛋白的膳食結構。

(ⅱ)都市化程度提高，使都市人口及密度增加，而社會結構由大家庭轉變成小家庭，上班族人士增加，職業婦女增多導致外食人口增加，對速食(中式與西式)之需求增加。

(iii)居住生活空間狹小，在有限居住空間中，力求生活品質，環境之提升，對具美化之觀賞盆栽需求增多。

(vi)每個人對休閒時間的需求增加，注意戶外活動，對觀光遊憩等休閒農業之需求迫切。

2.產業環境

即農場經營者從事生產產品，此產品的市場有多大？未來潛力如何？而考慮同行的競爭者行爲時應注意：與本農場生產相類似產品的競爭者有多少家？這些競爭者，他們的規模大小如何？

3.自然環境

土地利用型農業對於土地依賴程度較高，並且其生產較設施利用型農業易受不可控制的自然環境因素之影響，因此需瞭解例如颱風乾旱、病蟲害等對於作物生長之破壞較嚴重。

(三)管理功能

在瞭解農場資源的優缺點與外在環境機會分析後，農場經營者透過規劃、組織、任用、領導、控制等管理功能，把農場資源整合起來，來決定並達成農場經營目標，此即爲農場經營者的管理能力。

(四)農場經營目標

1.差異化策略

農場經營最主要的目標，就是賺錢—賺取最大並且滿意的利潤，因爲利潤是農場維持生存與持續成長的主要泉源，它既是衡量經營績效的一項標準，又是經營者參與生產活動的誘因。由

利潤＝總收入—總成本＝產品價格×生產量—總成本

知欲提高利潤之方法，可透過開源(增加總收入)與節流(降低成本)來達成。而增加總收入可藉由(1)產品價格提高(2)產量提高(3)產品價格與產量同時提高。然一般農產品市場結構類似於完全競爭市場，由於個別農民產量少，且產品具同質性，對於產品市場價格沒有影響能力，並且若每位農民均增加產量，會導致總產量增加，價格會大幅滑落，因此欲提高產品售價唯有透過產品差異性，故可行差異化的策略即提高產品之品質、種植新品種、新產品或從事作物產期調節，才能奏效。此層面屬於策略性管理，亦即選擇做對的事(do the right thing)，它能提高經營效能。而降低成本方面即屬一般性管理，亦即把事情做對(do the thing right)，它能提高經營效率。

本文以土地利用型農業爲對象，一般而言，土地利用型農業是指其經營方式對土地依賴程度較高的作物，如水稻、雜糧、蔬菜果樹等作物，以水稻爲例可行差異化策略是生產珍珠米或有機米，以區隔開市場，但應先了解可行銷售管道。本文擬以蔬菜生產爲例說明之，其較易採行的差異化策略是由全部蔬菜中去掉產量多的大宗蔬菜，而去搜集有地區特性、產量少的蔬菜，成爲一可選取的產品組合，以爲差異化的基礎。

2.市場情報搜集與分析

此部份一般工商業都花費大量財力、時間從事市場調查與競爭分析，但因台灣農場經營規模小、本身能力資金有限，個別農場經營者無法藉由上述方法達成，可行方法是搜集這些可行生產蔬菜組合之供需情況與產品特性，亦即經營者應掌握所從事生產的蔬菜在台灣地區栽培面積、品種、各地產量的分布情形以及各地區的生產、採收期間。

3.選定目標市場

由於蔬菜的消費人人需要，且每天需要，但需求量受限制於每一個人的胃容量，需求量少，故需求量呈穩定成長趨勢，因此造成蔬菜價格波動大的主要原因，是由於供給的變化。對於經營者而言較重要的是生產何種蔬菜？何時生產？故透過上述資料，分析過去各種不同蔬菜價格與供給量變動趨勢及造成波動的原因，瞭解目前的情況，透過經營者敏銳的眼光、觀察力與理性分析問題的能力，對未來做適當的預測產品價格。然後就所估計之產量、價格與生產蔬菜所需投入資源，分別估計收益、成本及利潤，以作爲選定那幾項蔬菜從事生產。

(五)擬訂農場產銷計劃

在確定生產何項蔬菜後，爲了使農場資源充分有效利用，以獲得最大利潤，在實際生產之前，必須根據自家農場的特殊生產條件或環境，設計好農場最適當的產銷計劃，主要流程如下：

1.作物制度的配置

應考慮地力之維持，勞動力之分配與病虫害的防治。

2.作物生產進度之擬定

根據作物之生長過程，自種子、育苗、施基肥及追肥、定植、覆蓋、栽培管理(如灌水、病蟲害防治、雜草防治等)、收穫管理、銷售等整個產銷計劃中的各經營項目間的關聯情形，製成甘特圖以協助管理者之產銷進度控制。

(六)執行農場各項產銷行動方案

所有的計劃均須透過執行來達成，執行農場各項產銷行動方案亦即著手農場產銷實際之操作。因此農場經營者必須瞭解最有效完成農場各項生產工作之方法，並作適時的調整與修正，再根據實際操作結果，加以詳加記錄成果。

(七)控制—農場經營績效評估

控制的主要目的，乃在於針對計劃監督執行，將各項工作成果加以分析、評估，然後採取必要的修正措施，回饋或修正原計劃，以確保目標的達成。由於農業生產常受自然與市場等不確定因素的影響，即使農場經營者具備良好的預測能力，完善的規劃，在生產業務與資源分配上無所偏失，然在執行上亦不免發生差距，故必須另採取相關的控制程序，以確保經營目標的實現。

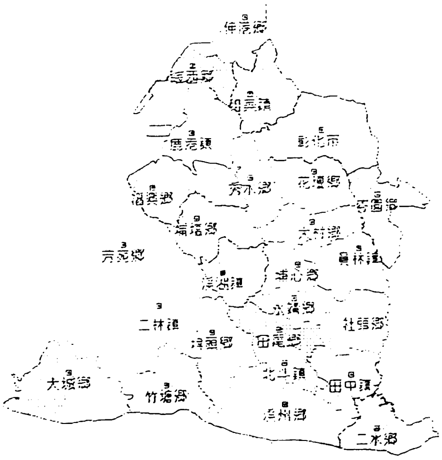
土地利用型農業企業化經營的作法

經由前章對企業化經營理念之探討後，本章乃基於此理論架構下，來說明如何落實到農場經營上，並且以土地利用型農業爲研究對象。亦即以生產蔬菜農家爲例說明之。

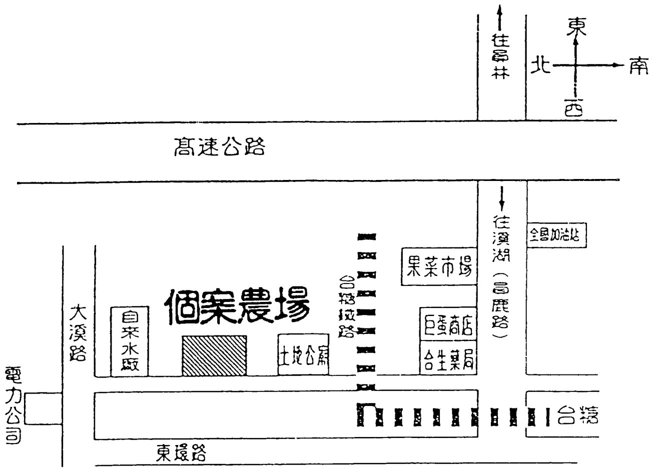
(一)農場資源與優劣勢分析

溪湖鄉位於臺灣西部，居彰化縣之中心點，東接埔心鄉、大村鄉，南鄰永靖鄉、田尾鄉、埤頭鄉，西隔舊濁水溪與二林鎮爲界，北與埔鹽鄉比鄰，中心位置約在東經120度，北緯23度。

個案農場則位於溪湖鎮湖東里，爲溪湖鎮之東北邊，鄰近溪湖果菜市場，約3分鐘車程，距離員林交流道約5～7分鐘車程；交通運輸十分便利。



圖二、彰化縣溪湖鎮地理位置圖



圖三、個案農場位置圖

1.土地資源：

(1)土壤：母質爲黏板岩新沖積土，表土質地爲中、粗質地。

(2)地形：溪湖鎮均屬平原地區，標高在10公尺至13公尺之間，地勢呈由東向西傾斜，所以個案農場之地形平坦，極易耕作。

(3)氣候：從事農業生產，經營的成功與否，氣候因子佔很大因素。所以我們必須先了解個案農場的自然環境，再來評估、選擇其經營目標。

(ⅰ)溫度：本縣全年均爲無霜期，一～二月之氣溫最低在15～16℃左右，對作物生長尚無影響，年均溫22℃左右，依測候站統計，全年在10℃以下之天數僅23天，就氣溫觀點，非常有利於農作物之選擇。

(ⅱ)雨量：年降雨量高達1,300～1,500mm，五月～九月吹西南季風，自海洋中挾帶濕氣吹來，造成多雨季節；每年十月～翌年二月爲乾旱期，月平均降雨量常在30mm以下；溪湖鎮由於有完善之水利設施，及加強灌溉溝渠之維修，以充裕供水，即使在乾旱季種植作物時，也無須考慮灌溉之有無。

(ⅲ)日照：本縣日照數經比照台中測候站氣候資料，日照時數1690小時，從日照觀點，非常有利於作物生長。如表一所示

本鎮氣候根據桑士偉氣候分類法屬熱帶潤濕氣候B'A偏ra型，熱而潤濕，潤濕指數爲24.7，年平均溫度22.4℃年雨量約1,400mm；雨量集中於五～八月，一～二月爲低溫乾旱季，大致言之，本鎮極適宜農作物之生長。如表二所示

表一、彰化縣各月份平均溫度、雨量、日照表：

月份 項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	全年
平均溫度℃	15.7	15.6	18.3	22.0	24.8	27.2	28.2	28.1	27.0	23.9	20.8	17.4	22.4
平均雨量mm	31	61	104	116	193	354	214	256	91	15	10	26	1471
平均日照(小時)	84	120	133	111	138	168	144	196	117	187	159	133	1690

資料來源：中央氣象局

表二、彰化縣各地之水平平衡及濕潤指數表：

地點	需水量 (年PE)	夏季所 需之%	降水量 (cm)	剩水量 (cm)	缺水量 (cm)	剩水對 需水%	缺水對 需水	潤濕 指數	氣候型
彰化市	118.4	42.9	147.1	39.7	11.0	33.5	9.3	28.0	B,A'ra'
員林鎮	126.6	39.3	156.5	44.1	14.2	34.8	11.2	28.1	B,A'ra'
溪湖鎮	129.0	40.3	154.3	39.1	13.8	30.3	10.7	24.7	B,A'ra'
二林鎮	122.7	41.2	132.2	22.1	12.6	18.0	10.2	11.9	C2A"ra"
溪州鎮	118.3	40.5	157.8	47.5	8.0	40.1	6.8	36.1	B,A'ra'

資料來源：中央氣象局

2.農場勞動：

農場勞力主要來源爲經營者，及父母親幫忙，另於採收之農忙期雇用臨時工。

3.農場資金與生產設備：

本農場經營者初次投入蔬菜生產，資金並不很豐富約只有800,000元，而生產設備有抽水馬達、背腹式噴藥器、動力噴霧器、倉庫建築物等。

4.栽培管理技術：

農場經營必須具備自育苗、定植、栽培、日常管理(施肥、噴藥、病蟲害防治)的整套技術。

(二)農場經營目標之決定

經由上述農場資源特性分析，並參酌外在環境影響因素，首先過差異化策略，選擇具地區特性，產量少的蔬菜爲可選擇之產品組合如辣椒、甜椒、蕃茄、青蔥、碗豆、等等，然後搜集這些產品歷年之市場價格與供應量資料，並配合農場資源優缺點，而選定辣椒生產。

(三)玆以個案農場辣椒經營過程爲例，詳細說明如下：

1.種植面積與產量分布

由表三知近年來辣椒栽培面積主要集中於嘉義縣、屏東縣及彰化縣，其次爲南投縣、台南縣、花蓮縣，並且栽培面積有逐漸減少趨勢。就辣椒品種而言，嘉義縣、屏東縣主要生產青辣椒與紅辣椒，而苗栗縣、宜蘭縣、台東縣主要生產雞心辣椒。

表三、近年來本省辣椒重要產區栽培面積及產量：　　單位：公頃、公噸

年度	79年		80年		81年		82年		83年	
各縣市	面積	產量	面積	產量	面積	產量	面積	產量	面積	產量
宜蘭縣	25	271	45	447	27	275	149	143	7	52
彰化縣	224	1,088	210	975	149	707	173	834	156	696
南投縣	99	392	128	599	113	665	91	675	52	250
雲林縣	24	122	93	556	27	176	30	214	27	206
嘉義縣	297	1,762	385	1,928	362	1,795	293	1,375	217	1,095
臺南縣	81	734	134	1,286	73	592	55	509	31	267
高雄縣	34	240	32	243	31	247	47	386	46	417
屏東縣	253	2,011	314	1,659	153	1,252	186	1,412	249	1,470
臺東縣	32	141	32	69	25	187	30	295	24	246
花蓮縣	67	475	108	857	72	717	60	600	52	487
臺灣地區	1,182	7,583	1,408	8,925	1,065	7,156	1,015	6,905	895	5,313

資料來源：台灣省政府農林廳

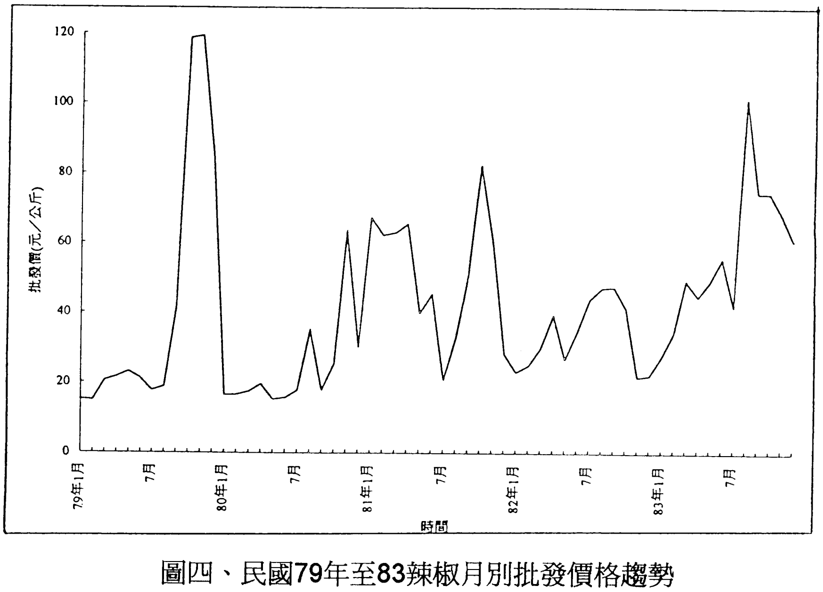
2.辣椒每月成交價格與交易量

由表四、表五及圖四得知，批發價格與成交量約略呈現反向關係，與經濟理論相符。進一步分析，每年批發價格最高時期約在8月至11月，主要原因是5、6月是梅雨季節，高溫多濕的生長環境病蟲害多，加上7、8月又是颱風季節，因此栽培面積少，故此一時期是生產的低峰期，而每年的12月至翌年6月爲生產高峰期，價格較低，採用差異化策略方法，利用產品價格波動大，而選擇最有利的產品或有利的生產期間去生產，才能獲取最大利潤，亦即生產採收期應避開生產高峰期。

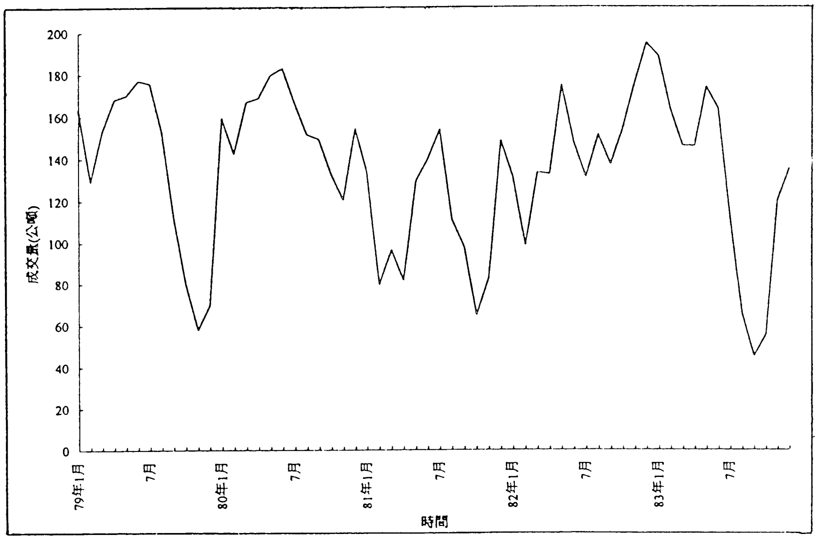
表四、民國79年至83年辣椒各月平均批發價格表　　單位：元／公斤

年度 月份	79年度	80年度	81年度	82年度	83年度
1	15.13	16.38	67.27	23.03	27.66
2	14.90	16.50	62.12	24.96	34.28
3	20.45	17.45	62.88	29.98	49.22
4	21.57	19.61	65.37	39.36	44.70
5	23.10	15.21	39.88	26.79	48.95
6	21.16	15.68	45.32	34.79	55.42
7	17.63	17.72	20.72	43.77	41.70
8	18.81	35.24	32.95	47.06	101.22
9	41.60	17.78	50.95	47.30	74.36
10	118.68	25.47	82.19	41.41	74.32
11	119.29	63.61	60.44	21.67	68.34
12	85.18	30.20	28.32	22.12	60.58

資料來源：台北農產運銷公司果菜運銷統計年報



圖四、民國79年至83辣椒月別批發價格趨勢



圖五、民國79年至83辣椒月別成交量趨勢

表五、民國79年至83年辣椒各月平均交易量表　　　　單位：公噸

年度 月份	79年度	80年度	81年度	82年度	83年度
1	163.396	159.454	133.398	131.366	188.653
2	128.968	142.306	79.580	98.662	163.357
3	153.015	166.904	96.633	133.412	146.087
4	168.174	168.648	81.795	132.594	145.806
5	170.035	179.684	129.583	174.908	174.067
6	177.093	182.940	139.843	147.855	163.845
7	175.674	166.590	154.056	131.138	112.317
8	152.612	151.534	111.275	151.390	65.718
9	112.244	149.361	97.808	137.204	45.230
10	80.209	132.802	65.010	153.945	55.573
11	57.878	120.546	82.818	175.809	120.011
12	69.927	154.340	148.678	194.907	135.187

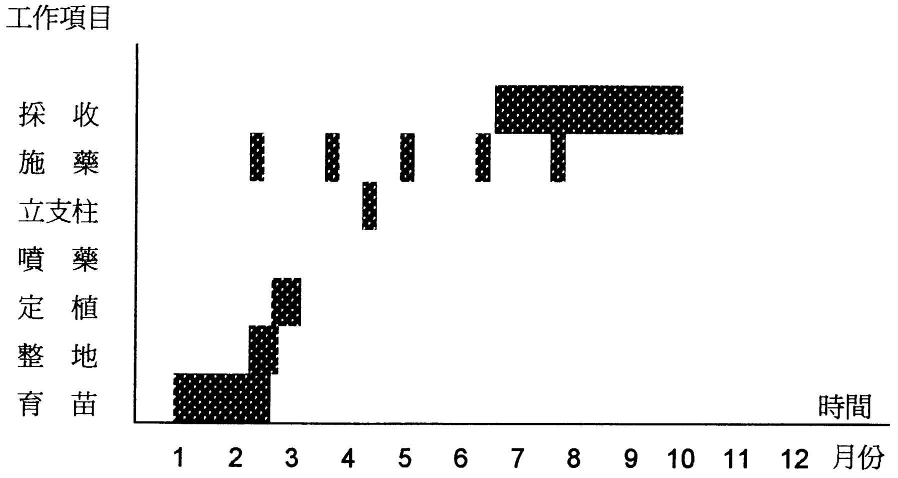
資料來源：台北農產運銷公司果菜運銷統計年報

3.預估收益與成本

以每分地加以預估，種苗費800元，肥料費4,000元，農藥費6,000元，整地費1,000元，設備折舊費3,000元，水電費1,000元，生產資材費1,500元，自有地租8,000元，雜支1000元，另自家工資20,000元，合計約46,300元，預估每分地產量約2,000公斤，每公斤以前三年平均價格約50元計，每分地總收益有100,000元，扣除成本淨利約50,000元，若再加上自家工資與自有地租則農場賺款約有7～8萬元。

4.訂定農場產銷計劃與執行

以農場耕作曆或甘特圖，作爲生產進度控制，以顯示何時及如何完成各種不同的農場操作項目。



圖六、農場甘特圖(Gantt Chart)

(1)育苗：育苗期約35天至40天，種子先用「億力」消毒，苗床撒上少許「加保伏」，它可殺菌與壯根並撒上適當之細砂，種子撒上後再舖上稻草以保持土壤之濕度。

(2)整地與定植：辣椒忌連作，所以選擇土地要注意，勿與茄科作物連作，而畦以做高畦約25cm；定植宜下午進行，種苗15～20cm即可定植，株距約60cm左右，每畦植一行。

(3)施肥與灌溉：定植後5～6天施少許尿素，以後每隔20～30天施追肥、硫酸銨、過磷酸鈣，每次採收後再施一次1號複合肥料，視土壤狀況給予適當之灌水。

(4)採收與銷售：個案農場以採收紅果爲主，以早上或傍晚採收；每隔2～3天採收一次，採收後之包裝方式以袋裝，銷售則是拿到果菜市場現場議價交易，或由專人收購。

(5)主要病蟲害防治：

(ⅰ)細菌性斑點病：病徵爲葉片黃化脫落，果實表面呈瘡痂狀。防治方法以銅劑類之農藥噴灑。

(ⅱ)青枯病：病徵爲高溫雨天後曝曬植株突然萎凋而死。防治方法除了拔除病株外，停止灌水，使土壤乾燥再灑施消石灰。

(ⅲ)炭疽病：在高溫多雨的天氣最易發生，主要危害果實，目前尙無有效藥劑，唯有摘除及清除病果、病株，雨後注意排水，再配合甲基鋅乃浦施予定期噴灑。

(ⅳ)二點葉滿：以藥劑地王星防治。

5.控制－農場經營績效評估

將事前的產銷計劃與經營結束後之成果加以比較，透過分析績效成果差距之原因，進一步找出改正措施，做爲下次擬訂計劃參考之依據。

本案農場透過上述經營分析、實際執行後，經營成果大致與原目標相符，但因初次經營，技術、經驗稍嫌不足，即植株太密植，以致受炭疽病爲害較多，產量稍爲降低，然產品售價比原先預估佳，每公斤平均約70元，故成果尙可。

結　語

過去四十多年來，農業在整個經濟發展過程中，扮演著極爲重大的角色，然而，因工商業高度發展，農業成長相對遲緩，農業所得與非農業所得差距愈趨懸殊，農業的相對重要性日漸式微。由於農場經營規模小，加上勞動工資持續上漲，致使農業生產成本偏高，在國際上缺乏競爭力；近年來更面臨加入關貿總協(GATT)市場開放壓力下，更難以抵擋廉價的進口農產品，使現階段台灣農業經營面臨前所未有的「內憂」與「外患」的雙重壓力。

上述個別農場企業化經營之方式，即在調整傳統生產導向的經營觀念，走向現代化管理之經營方式，以追求高效能、高效率與最大利潤，此英雄式單打獨鬥的經營方式雖對個別農場經營者提供一可行之經營策略，然其本身尙有下述缺點：

(一)個別農場因規模小、能力有限，想要搜集詳細的市場情報資料，尤其多樣化可行生產之產品實屬不易。

(二)農場經營者尙需擁有多種作物生產技術，短期間實在有困難。

(三)尙需時時注意有關產品之進口時間、進口量，尤有甚者，這些貿易商所進口之時機，恰巧正是國內該項產品之生產低峰期，因此除非產品能完全差異化，否則加入關貿總協打擊最大的可能是目前這些企業化經營之農場。

因此，未來台灣農業經營能否持續發展，除了個別農場經營效能提高、生產成本的降低至爲重要外，更要透過農業生產組織的經營型態，方能發揮相輔相成的成果。亦即在目前農地零細、分散的農業生產環境下，透過「地區性的生產組織」，以組成包含該地區的所有農民，依據比較利益原則，藉著農業經營資訊化，分析適時適地適種的作物，發展具有地區特色並結合本身資源優勢的農產品，採用企業化經營的方式，推展以適當品質、適當地點、適當時間、適當數量爲目標的運銷方式，來增加市場的因應能力以達成組織成長的目標，則未來台灣農業經營仍有很大的發展空間。

參考文獻

1.江榮吉，台灣農業經營調適問題之探討，台灣農業經營調適研討會專集，台灣省農業試驗所，民國84年。

2.洪進雄、曹幸之，辣椒產業現況及展望，興農雜誌310期、317期，民國83年12月、84年7月。

3.陳定國，何謂事業經營企業化，經濟日報，民國65年3月21日。

4.鄭詩華，台灣農業經營之問題與對策—兼論日本的經驗，豐年出版社，民國81年1月。

5.薛玲，台灣地區農村創業青年農場企業化經營之研究，七十七年度研究發展論文集，行政院農委會研考特刊第4號，民國78年。

6.羅明哲，家庭農場的企業化經營，台灣農業經營研討會專集，台中區農業改良場，民國80年。

7.果菜運銷統計年報，台北農產運銷股份有限公司，民國80～84年版。

8.*Porter,Michael E.,Competitive Advantage — Creating and Sustaining Superior Performance,The Free Press,1985.*